

L'intégration de la dimension digitale dans l'évaluation de la performance globale des entreprises publiques : Étude de cas d'une entreprise publique marocaine

The incorporation of the digital dimension in the evaluation of the overall performance of public companies: Case study of a Moroccan state-owned company

Kawtar Benkirane, (Doctorante)

*Laboratoire de Recherche en Innovation, Responsabilités et Développement Durable (INREDD)
Laboratoire d'Informatique, Systèmes, Traitement de l'Information et de la Connaissance
École Nationale de Commerce et de Gestion de Marrakech
Université Cadi Ayyad de Marrakech, Maroc
Ecole doctorale Sciences et Ingénierie des Systèmes de l'Environnement et des Organisations (SISEO)
Université Savoie Mont Blanc de Chambéry, France*

Khadija Benazzi, (Enseignante chercheure)

*Laboratoire de Recherche en Innovation, Responsabilités et Développement Durable (INREDD)
École Nationale de Commerce et de Gestion de Marrakech
Université Cadi Ayyad de Marrakech, Maroc*

Lamia Berrah, (Maître de conférences, HDR)

*Laboratoire d'Informatique, Systèmes, Traitement de l'Information et de la Connaissance
Ecole doctorale Sciences et Ingénierie des Systèmes de l'Environnement et des Organisations (SISEO)
Université Savoie Mont Blanc de Chambéry, France*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales BP 2380, Daoudiate - Marrakech, 40000, Marrakech, Maroc Tel : +212 (0) 5 24 30 30 32/ +212 (0) 5 24 30 33 95 Fax : +212 (0) 5 24 30 32 65 École doctorale Sciences et Ingénierie des Systèmes de l'Environnement et des Organisations SISEO- Sise au 27 Rue Marcoz, 73000, Chambéry, France Tel : (+33) 4 79 75 91 51
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	Benkirane, K., Benazzi, K., & Berrah, L. (2021). L'intégration de la dimension digitale dans l'évaluation de la performance globale des entreprises publiques : Étude de cas d'une entreprise publique marocaine. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2(6-1), 500-517. https://doi.org/10.5281/zenodo.5736496
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

DOI: 10.5281/zenodo.5736496

Received: November 01, 2021

Published online: November 29, 2021

L'intégration de la dimension digitale dans l'évaluation de la performance globale des entreprises publiques- étude de cas d'une entreprise publique marocaine

Résumé

La performance publique est un concept qui prend de plus en plus d'ampleur dans les stratégies sectorielles de plusieurs pays y compris le Maroc. En effet, ces stratégies considèrent le digital comme un raccourci vers l'atteinte des objectifs du nouveau modèle de développement. Aujourd'hui, la vision globale de la performance devrait absolument élargir sa vocation pour englober les nouvelles disruptions digitales qui s'imposent sur les appareils publics entre autres, pour une évaluation plus "réaliste" de leurs performances. Cet article vient proposer une nouvelle lecture de la performance en démontrant les apports de l'intégration de la dimension digitale dans l'évaluation de la performance globale d'une entreprise publique. Ceci à travers une étude de cas de l'aéroport Marrakech Menara où est utilisée la comparaison entre deux méthodes inspirées des deux visions que cet article oppose. Une première qui est basée sur la vision classique définissant la performance globale à travers ses 4 dimensions (économique, sociale, sociétale et environnementale) et la deuxième inspirée des apports de l'expérience réussie de digitalisation de l'administration des douanes et des impôts indirects. Les résultats de cette étude ont permis de proposer une nouvelle vision permettant une évaluation plus globale de la performance en vue de pouvoir élaborer des plans d'action réalistes, ambitieux et en rythme avec les disruptions digitales qui caractérisent notre ère.

Les résultats de cette étude ne sont pas généralisables vu la taille de l'échantillon étudié, mais peuvent servir de base pour argumenter des limites de la vision classique de la performance globale ainsi de la subjectivité des stratégies des entreprises. Elle accentue également l'exigence de moderniser les outils de gestion de l'appareil public.

Mots-clés : Performance globale, Transformation digitale, performance digitale, le nouveau management public

Classification JEL : H11

Type de l'article : Recherche appliquée

Abstract

Public performance is a concept that is gaining more and more importance in the public strategies of several countries including Morocco. In fact, these strategies consider digitalization as a shortcut to achieving the goals of the new development model. Today, the global vision of performance should absolutely broaden its vocation to include the new digital disruptions that are imposed on public organizations among others, for a more "realistic" evaluation of their performance.

This article offers a new interpretation of performance by demonstrating the contributions of the integration of the digital dimension in the evaluation of the overall performance of a public company. This through a case study of Marrakech Menara airport where the comparison between two methods (inspired by the two visions that this article opposes) is used. A first which is based on the classic vision defining global performance through its 4 dimensions (economic, social, societal, and environmental) and the second inspired by the contributions of the successful experience of digitization of the customs administration and indirect taxes. The results of this study made it possible to propose a new vision that allows a more global assessment of performance making it more realistic and in line with the digital disruptions that characterize our era.

The results of this study cannot be generalized given the size of the sample studied but can serve as a basis to argue the limits of the classic vision of global performance as well as the subjectivity of business strategies. It also emphasizes the need to modernize the public management tools.

Keywords: Global performance, Digital transformation, digital performance, New public management

JEL Classification: H11

Paper type: Empirical research

Introduction

Les Établissements et Entreprises Publics (EEP) sont les premiers investisseurs publics devant l'État. Ils représentent des acteurs décisifs dans l'économie nationale, concourent de manière considérable à la mise en œuvre des politiques publiques, permettant l'accélération du rythme de développement économique et social, la diversification des sources de croissance et l'amélioration des conditions de vie des citoyens.

A ce propos, l'État vise l'amélioration de leurs performances et de la qualité de service rendu aux usagers, tout en veillant à consolider continuellement leur mode de gouvernance. Dans un rapport de la Cour des comptes intitulé « Le secteur des établissements et entreprises publiques au Maroc: ancrage stratégique et gouvernance », on relève qu'il faudrait individualiser ces EEP de manière à les isoler des autres attributions de la tutelle financière (du ministère des Finances) et du contrôle financier en la logeant dans une structure qui lui est spécialement dédiée.

Aujourd'hui, et vu le grand nombre de scandales de toutes sortes, où la cadence des bouleversements et changements se voient assez rapides, les nations se trouvent obligées de suivre ce rythme essoufflant. Le Maroc est également concerné. C'est pour cette raison que l'appareil public subit actuellement toute une vague de modernisations et de réformes qui visent l'amélioration de la performance publique et de permettre entre autres, aux entreprises publiques de faire des choix stratégiques agiles et rapides. Parmi ces réformes, nous notons celle numérique qui fait du digital un objectif à atteindre pour pouvoir soutenir d'une part la performance publique en général, et d'une autre part, tisser une meilleure relation entre l'appareil public et le citoyen (OECD, 2018). Il est sujet de débat dernièrement, la volonté de transformer l'E-gouvernement à un gouvernement agile à travers l'urbanisation des systèmes d'information de l'ensemble des organisations publiques numérisé (Attar & Mazouz, 2021).

La définition la plus simple de la performance serait d'atteindre les objectifs escomptés (Bartoli et al., 2011) ; (Berrah et al., 2018) ; (Issor, 2017) ; (Laaribi, 2019). Si nous admettons que le digital aujourd'hui dépasse le niveau d'être un luxe pour devenir un objectif (OECD, 2018) , logiquement, la dimension digitale devrait impérativement faire part des méthodes d'évaluation de la performance globale, ce qui n'est pas le cas.

En littérature, la performance des systèmes d'information numérisés devient de plus en plus une nécessité (Corbière et al., 2012 ; Fan et al., 2016). Aujourd'hui, le digital est l'outil inédit pour pouvoir surmonter le challenge des disruptions que vivent les marchés. L'urbanisation des SI permet en effet d'atteindre l'efficacité tant voulue par les entreprises (Trabelsi, 2014), et par conséquent atteindre la performance. Bien avant la numérisation, les SI étaient une variable modératrice de la performance (Raynaud, 1999). Les systèmes d'information numérisés ont aujourd'hui le rôle d'accroître l'agilité des entreprises et ainsi leur réactivité face aux risques (Tallon & Pinsonneault, 2011).

La performance globale évalue principalement la dimension économique, celle social, sociétale et enfin celle environnementale. Parmi les méthodes et les guides pratiques d'évaluation de la performance globale disponibles, nous avons utilisé le guide pratique publié par le Centre des Jeunes Dirigeants qui est un ensemble de 100 questions directes ayant pour mission d'évaluer la performance globale des entreprises.

Ainsi on se demande, quel est le manque à gagner quand les entreprises négligent la dimension digitale dans l'évaluation de leur performance globale ? Quelle nouvelle vision introduirait cette nouvelle approche et quelles seraient les conséquences ? Pour répondre à ces questions, nous allons répondre à la problématique suivante : ***Dans quelle mesure l'intégration de la dimension digitale dans l'évaluation de la performance globale des entreprises publiques, impacte-t-elle la valeur de cette performance ?***

Cet article a pour ambition d'argumenter une nouvelle vision d'évaluation de la performance globale, une vision plus en rythme avec les disruptions digitales de notre monde actuel.

1. Cadre conceptuel

1.1. De la performance vers la performance globale

Par référence au cadre étymologique, le concept de performance renvoie à l'idée de compléter une action, sans que rien ne soit à priori apparent sur la nature, le niveau ou la mesure du résultat à obtenir (Bartoli et al., 2011). C'est d'ailleurs un concept traité par de nombreux auteurs dans divers aspects de la littérature en sciences de gestion y compris le management public et les sciences de l'administration. C'est un concept lié directement ou indirectement à une panoplie d'études dans les sciences de la gestion puisque ce qui prime finalement est l'amélioration de la performance des organisations (AMIFI & BENLAKOUIRI, 2019). Paradoxalement, il n'existe nullement de consensus sur ce qu'est la performance, et il y aurait autant de réponses que de points de vue. C'est un concept valise, flou et multidimensionnel qui n'acquiert de sens que dans un contexte convenablement défini.

Bien que le concept en lui-même puisse dater de plusieurs siècles, le concept de la performance n'a été exploité dans un titre d'ouvrage en science de gestion qu'en 1979. Avant ceci, la performance était admise synonyme de la productivité et de la rentabilité de l'entreprise industrielle (GAVREA et al., 2011)

Ceci est naturellement dû à la période après-guerre où le marché économique a vu la demande dépasser amplement l'offre. Accompagnée d'un accroissement du pouvoir d'achat des ménages, la consommation avait également raffermi. Ces années ont également été témoins d'une explosion de la communication, l'apparition d'un marché mondial et donc l'aggravation de la concurrence. En même temps, le comportement du consommateur commençait à prendre de nouvelles formes, devenant de plus en plus exigeant et difficile à satisfaire. Ceci surtout en termes de diversification de l'offre, de la qualité, du prix et particulièrement des délais. Tout ceci avait mis les entreprises sous pressions du rapport quantité/temps est ainsi la performance était synonyme de la productivité et de la rentabilité.

Plus tard, et plus précisément après le premier choc pétrolier de 1973, l'économie mondiale est passée vers un rythme de croissance économique plutôt boiteux avec une dégradation de la consommation. La courbe du marché a permuté : l'offre est désormais supérieure à la demande. C'est à cette phase que l'industrie automobile a commencé à se joindre au Toyota Production System qui s'est intéressé plutôt à la définition de la performance en tant que processus et non une finalité. Autrement dit, une entreprise est performante lorsqu'elle est capable d'exploiter son environnement, d'accéder et d'exploiter les ressources limitées.

Pendant les années 80, le concept de la qualité commençait à prendre de plus en plus d'ampleur. Le contrôle de gestion inclut ce nouveau paramètre en intégrant sa mesure dans les tableaux de bord (Laaribi, 2019). La naissance d'un environnement économique plus complexe a contribué dans la prise de conscience qu'en fait, l'évaluation de la performance d'une organisation ne pourrait se limiter à seule la dimension financière, d'où l'admission des concepts de l'efficacité et de l'effectivité dans le jargon de la performance. L'efficacité qui traduit l'aptitude du système à atteindre les objectifs, et l'effectivité, qui permet plutôt d'établir le lien entre les objectifs escomptés et ceux réalisés par l'organisation concernée. Le concept d'effectivité peut pareillement trouver synonyme dans la notion de « cohérence » entre les objectifs, les moyens et les résultats (Berrah et al., 2018). La performance devint ainsi une valeur parmi d'autres (Hood, 1991). Plusieurs nouvelles dimensions viennent d'une part élargir le concept de la performance, mais d'une autre part accentuer le consensus impossible :

- La performance est succès : en fonction des représentations de la réussite selon l'entreprise et ses acteurs.
- La performance est résultat de l'action : c'est l'évaluation ex post des résultats obtenus.

- La performance est action : il s'agit d'un processus et non un simple résultat à un instant t.

Depuis là, la perception globale de la performance commençait à voir le jour. Marcel Lepetit lui acquiert comme définition « une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens ». Selon (Bessire, 1999), la performance sous l'angle dit global, comporte quatre dimensions : une première qui est sociale (valeur des humains), une deuxième qui est économique (efficacité), politique (légitimité de l'organisation auprès des groupes externes) et systémique (pérennité de l'organisation). La performance globale peut être considérée selon (Pesqueux, 2004) comme un "attracteur étrange" dans sa capacité à prendre plusieurs formes de traductions : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficacité) ou encore sociale. La performance globale symbolise la participation de l'entreprise aux objectifs de développement durable. Ceci fait référence à une multitude des domaines de contrôle et une augmentation de leur périmètre. Elle engage, en théorie, l'intégration et l'équilibre entre les objectifs économiques, environnementaux et sociaux (Quairel, 2006).

1.2. La performance, un concept lié à l'objectif

Aujourd'hui, la performance peut être conçue comme un rassemblement de résultats lié à des objectifs établis dépendamment des moyens engagés. Les coûts étant les ressources consommées et la valeur trouvera référence dans la satisfaction des besoins. Cette approche inscrit la performance dans le cadre du système de contrôle de gestion (Razzouki & Benazzi, 2019). En général, la performance peut être considérée comme l'un des principaux facteurs déterminants largement utilisés pour mesurer le succès ou l'échec des organisations (Adebawojo, Oladipupo Akindehinde et al., 2015). Or une analyse de plusieurs ouvrages ayant traité le concept de la performance a permis de ressortir avec une synthèse qui classe les différentes définitions en référence au concept de l'objectif :

- Des auteurs qui définissent la performance comme le fait d'atteindre les objectifs escomptés.

Ces définitions renvoient à un autre concept étant l'efficacité qui est le niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés. De ce fait, la performance se définit comme l'aptitude de l'organisation à aboutir aux résultats conformes aux objectifs prédéfinis. L'efficacité de l'entreprise se mesure à travers le ratio des résultats et des objectifs visés. Autrement dit, **l'entreprise se concentre sur des buts** dits de mission. Ils garantissent la finalité du système. Ils se construisent autour de la mission du système, dont un volet consiste à répondre aux attentes de l'environnement du système. Dans cette catégorie nous pourrions évoquer (Issor, 2017) qui affirme que lorsque l'entreprise atteint un "bon" niveau de création de la valeur, elle devient performante. L'objectif est ainsi de créer de la valeur. (Laaribi, 2019) et (Bartoli et al., 2011) supposent à leurs tours que la performance est le succès de la conception, l'idée d'accomplir une action. (Berrah et al., 2018) et (BOUBAKARY, 2020), sous cette même catégorie définissent la performance comme tout simplement le fait d'atteindre les objectifs escomptés. C'est un concept rattaché à la réalisation d'une action, c'est-à-dire à l'atteinte d'un objectif, mais ne trouvera matière que dans une expression.

- Des auteurs qui définissent la performance comme la manière à travers laquelle l'entreprise atteint ses objectifs

Ces définitions renvoient au concept de l'efficacité qui est le rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées. C'est la capacité de l'organisation à produire un effet positif. Autrement dit, une action serait efficace quand elle permettra l'atteinte des résultats voulus aux moindres coûts possibles. Autrement dit, les entreprises cherchent à réaliser des buts dits de système. Ils font le fonctionnement du système, ils sont souvent identifiés à la satisfaction

des contraintes internes nécessaires au maintien du système dans les conditions qui lui permettent de fonctionner et d'atteindre les buts de mission. Selon (Eke, 2018), la performance est le résultat d'un ensemble d'activités pratiquées par l'entreprise. C'est l'accumulation de ces petits succès qui permet d'atteindre la performance. Selon cette même vision (Kennouche, 2021) suppose que la performance est un processus et non un résultat. Elle est appréhendée à partir des moyens, des compétences et des qualités mis en œuvre pour atteindre des résultats. D'autres auteurs comme (Bett & Memba, 2017) et (Chouhbi, 2014) renvoient vers l'idée de conduire de petites actions jusqu'à leur terme. La performance est alors l'apport de chaque processus, et de chaque activité dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

- Des auteurs qui supposent qu'une entreprise performante est celle qui atteint optimalement ses objectifs

Pour ces auteurs, la performance est liée de parts égales à l'efficacité, l'efficience, la pertinence et à la cohérence (Marion et al., 2012). Cette fois ci, le système fonctionne pour atteindre les buts de mission fixés. L'atteinte de ces buts de mission s'accompagne simultanément de l'atteinte des buts de système. (Adebawojo, Oladipupo Akindehinde et al., 2015) évoquent la performance comme un reflet composite de la manière dont une organisation atteint ses objectifs. Ils considèrent que l'entreprise est performante quand elle arrive à atteindre ses objectifs tout en utilisant le minimum possible de ressources y compris celles humaines. (Razzouki & Benazzi, 2019) pensent à leur tour que le contrôle de gestion est en effet le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs de l'organisation. Finalement (Botton et al., 2012): définissent le système de mesure de performance adéquat comme un levier de création de valeur parce qu'il permet une évaluation de l'efficacité et de l'efficience des actions menées par l'organisation, ainsi qu'une meilleure compréhension du progrès et des gains réalisés. En conclusion, l'entreprise est perpétuellement à la recherche de performances variées et multiformes, tout en ayant comme objectif ultime la garantie de sa continuité sur son marché et de raffermir sa position face à la concurrence.

En admettant ceci, nous pourrions définir chaque type de performance dépendamment des objectifs qu'il cherche à réaliser.

Il est primordial de citer que bien que l'optique de l'objectif synthétise et simplifie la tâche de la définition de la performance, elle a ses limites. L'objectif est en lui-même un concept ambigu et pourrait être assujéti à une grande subjectivité lors de sa fixation. C'est lorsque le manager ressent un désir et qu'il en fait un objectif, c'est-à-dire qu'il lui associe une valeur à atteindre, souvent un mot ou une image ; laissant les actions s'exécuter au moment opportun. On parle souvent de la subjectivité des stratégies, des stratégies qui se fondent à la base sur une analyse de besoin également subjective. Dès lors, pour pouvoir simplifier le plan de cet article, nous choisissons d'ignorer l'aspect subjectif de l'objectif.

1.3. Les dimensions de la performance globale selon les objectifs

Dans cette partie nous allons définir les différentes dimensions de la performance globale :

- La performance financière
- La performance sociale
- La performance sociétale et environnementale
- La performance économique

Toutefois, le digital est un élément omniprésent dans notre quotidien. Son utilisation et les apports qui viennent avec son implémentation ne sont plus un luxe, mais un besoin voire même un objectif capable de soutenir l'atteinte d'une meilleure performance (Sergei et al., 2017). Admettre le fait que le digital soit un objectif le lie immédiatement à la performance par analogie à ce qui a été développé auparavant.

1.3.1. Définition et mesure de la performance financière

Selon l'approche néoclassique de l'entreprise, la mission de toute organisation est de maximiser son profit rejoignant la définition juridique de l'entreprise qui est une organisation à but lucratif. La performance financière est alors le degré selon lequel les objectifs financiers sont ou ont été atteints, c'est-à-dire la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs financiers. Les objectifs financiers comprennent, sans s'y limiter, la maximisation de la richesse des actionnaires, la maximisation des bénéfices, la croissance des revenus, la croissance du bénéfice par action, la restriction du niveau d'endettement ainsi qu'une liquidité ou une solvabilité améliorée.

Pour évaluer la performance financière, on trouve trois catégories d'indicateurs :

- Les indicateurs de la rentabilité : ROE (le retour sur investissement). La marge nette de l'entreprise qui révèle la qualité de la politique commerciale de l'entreprise. Cet indicateur prend également en considération la situation concurrentielle sur le marché des biens et des services réalisés par l'entreprise. Le Ratio de rotation, un indicateur qui décrit l'efficacité productive de l'entreprise par rapport à ses concurrents. Autrement dit, pour une seule unité monétaire du capital investi, combien de CA est-il généré ? Le ratio de l'effet de levier (EdeL). C'est l'effet positif ou négatif de l'endettement sur la rentabilité financière de l'entreprise. Le taux de rendement de l'investissement (ROI), le taux de marge bénéficiaire, le taux de marge commerciale, le ratio d'indépendance financière...
- Les indicateurs de productivité : La production de l'exercice, c'est un indicateur qui révèle niveau d'activité de production accomplie pendant l'exercice, le ratio du degré de vieillissement des immobilisations, le BFRE (le besoin en fonds de roulement d'exploitation, le rendement apparent de l'équipement, le ratio de point des stocks. Cet indicateur permet de mesurer la richesse additionnelle générée par l'entreprise. La valeur ajoutée, le taux de croissance de la production...
- Les indicateurs de compétitivité : La compétitivité - prix : indique la capacité d'un produit à charmer des clients au détriment des produits rivaux du fait de son prix. Il permet en fait de situer l'entreprise dans son marché par rapport aux concurrents. La compétitivité - coûts est calculée par les écarts de productivité, les coûts salariaux et des matières premières, le taux de change de la monnaie de facturation, etc.

1.3.2. Définition et mesure de la performance sociale

La mesure de la performance sociale est une approche relativement récente. Cette approche adopte la perception que les Hommes et les compétences de l'entreprise engendrent un grand avantage concurrentiel. Les auteurs de cette pensée justifient leurs propos par le fait que le capital humain n'est ni imitable ni substituable créant ainsi la plus grande valeur dont dispose chaque entreprise (Adebawojo & Akindehinde, 2017). Dès lors, la mise en œuvre d'une stratégie optimale pour la bonne "exploitation" de ce capital, sa motivation et son bien-être demeurent un investissement pour les entreprises désirant créer un avantage concurrentiel non imitable sur le marché.

La performance sociale peut être mesurée à travers une panoplie d'indicateurs comme le taux des moyens en personnel, qui permet le suivi des charges de personnel et en mesurer la part dans la VA de l'entreprise. Le taux de participation à la formation, le taux du turnover, le taux de démission, le taux d'absentéisme, le taux d'accidents de travail...

1.3.3. Définition et mesure de la performance sociétale et environnementale

La performance sociétale de l'entreprise (PSE) est une notion intimement liée à la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Bien qu'il n'existe aucun consensus fixe sur la

définition de ce concept, la PSE peut être aperçue comme un transfert des principes de la RSE vers le management des entreprises d'une manière qu'elle soit évaluable (Abbass et al., 2019). Cependant, si la pratique de la PSE avait amplement fait l'objet de vives polémiques, la majorité des études empiriques proposent aujourd'hui de mesurer ce type de performance en recourant à des indicateurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) résultats des organismes d'analyse sociétale.

La PSE pourrait trouver origine dans le guide international ISO 26 000, publié fin 2010 et élaboré selon un processus multipartite, qui expose les principes et les méthodes d'actions immanents au devoir de responsabilité sociétale de toute organisation concernée. Il renvoie à un accord mondial autour d'enjeux de responsabilité dans les domaines sociaux, environnementaux et éthiques. Ce faisant, il dessine les fondements d'une performance sociétale institutionnalisée (Bon & Taccola, 2015).

1.4. La performance des entreprises publiques industrielles

Rappelons que la performance des entreprises est un concept étroitement lié à l'objectif. Dès lors pour pouvoir cerner le concept de la performance d'une entreprise publique industrielle, il est impératif de délimiter ses objectifs.

Une entreprise publique est avant tout autre une entreprise, c'est un ensemble d'agents économiques autonomes garantissant au mieux leurs gains sociaux à travers une activité marchande (El Idrissi, 2017). D'ailleurs, il est une particularité partagée entre toutes les entreprises publiques qu'elles exercent leurs activités dans le secteur économique et n'y interviennent pas dans un but d'administration.

1.4.1. Définition et objectifs

Flou dans ses contours, le secteur des entreprises publiques ne dégage aucune définition communément admise par tous pays et organisations confondues. Il s'agit plutôt d'essais de définition. Ainsi l'énumération des entreprises dont dispose chaque pays reste la meilleure approche pour identifier ces entités. Toutefois, et à travers une analyse des définitions et théories avancées dans la section précédente, il saute à l'œil qu'il soit possible d'identifier des points communs entre ces constats.

La première constatation qui s'impose est que la notion d'entreprise publique « correspond à l'idée d'une assimilation plus particulièrement poussée aux entreprises du secteur privé ; les entreprises publiques apparaissent comme étant des établissements industriels ou commerciaux publics ». Dès lors, l'entreprise publique est avant tout une entreprise qui exerce ses activités dans le secteur économique et n'y intervient pas dans des fins purement administratives. C'est un producteur marchand à la recherche du profit.

Il est primordial de mentionner que certains organismes peuvent se situer au juste milieu entre l'activité nettement économique et celle administrative. C'est bien le cas - à titre d'exemple - de l'Office national interprofessionnel des céréales (ONIC) en France ou l'Office national des aéroports (ONDA) au Maroc qui sont qualifiés d'entreprises publiques, bien qu'ils pratiquent une activité quasi administrative. Ces offices ont été créés dans des fins de régularisation respectivement des marchés des céréales et de la gestion des aéroports civils au Maroc, d'où leur catégorisation par la jurisprudence dans la case des établissements publics à caractère administratif. Toutefois, pour remplir leurs missions de service public, ils font partie des entreprises publiques.

Sous réserve donc de quelques singularités inévitables, on peut admettre cette première caractéristique des entreprises publiques, qu'elles ont une activité industrielle et commerciale.

La seconde caractéristique partagée entre l'ensemble des entreprises publiques est qu'elles jouissent d'une identité propre distincte de la collectivité à laquelle elles sont rattachées. Les entreprises publiques disposent d'une identité concrétisée par la personnalité morale qui leur est

octroyée. Nous faisons ici référence à l'autonomie financière et administrative dont réjouit l'entreprise publique. Toutefois, leur création correspond toujours à la volonté délibérée de l'État de coordonner la gestion des tâches industrielles et commerciales dont il s'est chargé selon les usages et les procédés des sociétés commerciales. Ils restent alors un instrument "privilégié" des États. Ceci nous conduit vers la troisième et dernière caractéristique commune à toutes les entreprises publiques.

C'est bien le fait que les entreprises publiques opèrent sous la direction des pouvoirs publics auxquels ils sont affiliés. Toutes sont, en effet, soumises directement ou indirectement au contrôle polymorphe de l'État. D'ailleurs, toutes ces entreprises sont soumises à un certain degré de sujétions qui leur sont imposées par l'État dans la définition des objectifs qui sont susceptibles de leur être assignés.

Cette caractéristique est liée à l'appropriation collective, au moins partielle, dont font l'objet ces entreprises. D'une part, en effet, c'est précisément pour contrôler ou diriger telle ou telle activité que l'État s'est approprié ou a créé les entreprises qui s'y livrent, et, d'autre part, les capitaux ou subventions publiques dont elles bénéficient impliquent nécessairement un droit de regard de la collectivité sur l'emploi des deniers publics. On observera que l'appropriation collective dont font l'objet les entreprises publiques n'est pas nécessairement totale. Elle peut, en effet, n'être que partielle, sans pour autant que l'entreprise en question échappe à la catégorie des entreprises publiques.

1.4.2. Une synthèse de réflexion

Finalement, nous pouvons conclure que les entreprises publiques sont des sociétés marchandes dont l'État ou un représentant de l'état détient directement ou indirectement une partie de son capital. Elles se caractérisent par une autonomie administrative et financière avec l'intervention de l'État dans la définition de leurs objectifs comme outil indirect de régularisation des marchés. Ses objectifs sont finalement les mêmes que celles d'une entreprise privée.

Il est primordial de mentionner que vu cette synthèse de réflexion, et conformément aux principes du courant de management public, nous admettons qu'une entreprise publique ait les mêmes objectifs qu'une entreprise privée. Cependant, ces entreprises peuvent assister les pouvoirs publics dans la réalisation de leurs objectifs qui sont d'intérêt général, que ça soit à court ou long terme, en matière politique et économique.

1.5. Le digital dans le public, un nouvel objectif qui prend de l'ampleur

Aujourd'hui, notre ère est caractérisée par un rythme de changement assez accéléré. Les gouvernements y compris le nôtre, face à des marchés de plus en plus complexes et interconnectés, se trouvent obligés de changer leurs méthodes de gestion réputées archaïques, non fonctionnelles et dépassées. L'un des principaux modérateurs de ces changements s'avère être l'information. Les TIC est un atout qui nous présente toute une panoplie d'avantages et d'alternatives susceptibles de changer notre vision du monde. Ces technologies qui ne sont autres qu'une large composition de techniques et de dispositifs servant à collecter, transmettre, échanger, stocker et traiter des informations (Aboutaoufik & Salam, 2021).

Au vif centre de ce renouvellement du savoir-faire mondial, l'internet n'est en aucun cas le seul destrier de cette guerre froide. En effet, la transformation digitale que nous vivons se sert de plusieurs armes aussi bien tangibles qu'intangibles et par conséquent transformant l'économie mondiale. Cette dernière, ayant subi à son tour cette transformation, pourrait être qualifiée plutôt d'économie digitale ou numérique. Il s'agit de cette immense et complexe activité engendrée par des milliards de connexions entre tous types d'agents imaginables et qui à son tour génère du profit aux parties concernées. Ce nouveau concept a été incité par des organismes mondiaux, particulièrement par les rapports de l'Organisation de Coopération et de

Développement Économique (OCDE), les initiatives et les rapports du World Economic Forum, les initiatives du MIT, ...

Pour l'entreprise publique en général et celle marocaine en particulier, l'économie digitale va au-delà de permettre une augmentation des dividendes pour les actionnaires. Le rôle du digital pour ces entreprises est de permettre au secteur public de réaliser sa principale vocation qui est de tisser une meilleure relation avec les citoyens et répondre à leurs attentes, celles implicites comme celles explicites : façonner une relation de qualité avec les citoyens. Aujourd'hui, un e-gouvernement connecté et agile est un objectif qui prime pour le Maroc. En cette matière, le gouvernement a réalisé un progrès plausible dans l'intégration des technologies digitales dans les processus gouvernementaux. Le Maroc a fait preuve d'un grand engagement selon plusieurs audits et diagnostics réalisés en la matière (OECD, 2018), nous faisons ici référence à la stratégie digitale 2020, à la création de l'agence de développement digital, aux réalisations des différents établissements ministériels...

En conclusion, la volonté d'une meilleure gestion de l'appareil de l'État prend davantage de volume dans la stratégie gouvernementale. Dans cette fin, l'outil digital vient assister le chemin des décideurs pour permettre une modernisation souple et une entreprise plus agile.

Il est à mentionner que les entreprises publiques au Maroc ne sont nullement à pied d'égalité sur leurs niveaux de maturité digitale. Cependant, les projets de digitalisations sont de plus en plus nombreux, le plus récent serait le projet de lancement d'un appel d'offres pour "le projet de digitalisation de la Direction Qualité et Environnement de l'entreprise publique marocaine, sujet de notre article.

2. Cadre théorique

2.1. Corporate performance management

Prendre des décisions stratégiques agiles et rapides dans un contexte aussi complexe que celui actuel est un challenge qui essouffle énormément d'entreprises aujourd'hui. Le CPM de Howard Dresner en 2007 (basé sur une gestion interne et continue des KPIs avec un contrôle également continu du feedback) , est en effet l'outil qui permettrait à ces organisations de surmonter le challenge (Richards et al., 2019). Ces systèmes combinent aussi bien les pratiques managériales que les TIC pour atteindre la performance. Avec autant de variables à prendre en considération, les auteurs commencent à évoquer le modèle digital de la Corporate performance management et un autre modèle dit classique. Pour le premier modèle, les technologies numériques assument largement le rôle de prévision et d'analyse opérationnelle, ainsi que de prise de décision opérationnelle sur les ventes de produits et services. Pour le deuxième modèle, les technologies numériques fournissent des données pour l'analyse des réalisations servant de base pour le suivi de la mise en œuvre des plans opérationnels. Autrement dit, le rôle du digital dans le modèle traditionnel est un rôle de support tandis qu'il s'incorpore dans l'ensemble des sous-processus de l'entreprise (services digitaux, produits digitaux, un management digital).

2.2. Information Processing Theory (IPT)

Bien que le nouveau modèle de la théorie du CPM puisse expliquer comment les organisations sont elles-mêmes des barrières face à leurs propres transformations digitales à travers des outils de gestion dépassés (Richards et al., 2019), il n'adresse nullement le nouveau besoin en information spécifique à un processus ou un autre. Information Processing Theory (IPT) considère les firmes comme des systèmes de traitement de l'information permettant de faire face à l'incertitude (Fan et al., 2016). L'IPT tourne autour de 3 principales proclamations:

Dans un marché globalisé, les entreprises se trouvent face à plusieurs risques. Cette théorie proclame que plus l'incertitude est importante, plus la quantité d'information traitée lors de la prise de décision et de l'exécution devrait être importante pour pouvoir atteindre la performance.

En conséquence, et afin de pouvoir traiter avec efficacité une quantité importante d'information et faire face à cette incertitude, les organisations doivent disposer de la capacité de traitement d'information adéquate pour rassembler, diffuser, et synthétiser les informations. Finalement, la performance optimale est atteinte à travers l'ajustement entre la quantité d'information **nécessaire** et la capacité de traitement d'information **adéquate**.

2.3. La théorie du nouveau management public

Le management des organisations publiques était et restera toujours un sujet qui fait débat vu l'importance de la contribution de cet appareil dans l'économie du pays. La volonté de moderniser le secteur public est ce qui motive énormément de changements en la matière faisant émerger un nouveau paradigme carrément, appelé le Nouveau Management Public (NMP).

Le NMP est "Un nouveau paradigme qui a émergé, visant à diffuser une culture de performance dans un secteur public moins centralisé" (Guenoun, 2009). La théorie du NMP se base sur la conception que la gestion de l'appareil public telle qu'elle est aujourd'hui est "inopérant, abusivement bureaucratique, rigide, onéreux, concentré sur son unique croissance (effet Léviathan) , non innovateur et ayant une hiérarchie excessivement centralisée" (Amar & Berthier, 2007). Nous pourrions facilement admettre ceci pour la gestion publique au Maroc également.

Le NMP vient introduire de nouvelles cultures peu familières au secteur public à l'instar de la performance de la séparation des tâches et de la démocratisation, de nouveaux outils comme les tableaux de bord... Ces pratiques sont inspirées de celles du secteur privé que les auteurs de cette théorie considèrent supérieures à celles du secteur public.

2.4. Problématique et hypothèse de recherche

Se basant sur les postulats que le contexte global dont se trouvent les entreprises publiques et assez complexes est plein d'incertitudes, ces organisations ont besoin d'outil leur permettant de faire face à cette incertitude d'une part et à rejoindre la vague numérique qui devient beaucoup plus qu'un luxe, mais un besoin, un objectif.

Sur ce, et pour répondre à la problématique : ***Dans quelle mesure l'intégration de la dimension digitale dans l'évaluation de la performance globale des entreprises publiques, impacte-t-elle la valeur de cette performance ?*** nous adoptons l'hypothèse de recherche suivante :

H0 - L'intégration de la dimension digitale dans l'évaluation de la performance globale n'a aucun impact sur la valeur de la performance des entreprises publiques industrielles.

3. Méthodologie de recherche

Dans cet article, nous avons utilisé la méthode de l'étude de cas. L'étude de cas comme méthode de recherche est l'analyse intensive d'une unité (personne ou communauté), mettant l'accent sur les facteurs de développement en relation avec l'environnement (Gagnon, 2012). Notre unité dans cet article sont les deux directions "ressources humaines" et "qualité et environnement d'une entreprise publique marocaine.

Pour étudier et diagnostiquer la performance globale de cette entreprise, nous nous sommes servis comme base du " LE GUIDE DE LA PERFORMANCE GLOBALE, 100 questions pour faire votre diagnostic et établir votre plan d'action". C'est un guide pratique publié par le Centre des jeunes dirigeants et publié par l'alliance des consultants industriels francophones. Ce guide a été testé et approuvé par plus de 700 entreprises les 2 premières années de sa publication tout autour du monde y compris le MAROC (Centre des jeunes dirigeants d'entreprise, 2004). Le réseau CJD compte aujourd'hui plus de 5000 membres.

Ce guide renseigne qu'avant d'utiliser les questions du diagnostic, il faudrait absolument les ajuster pour correspondre aux objectifs escomptés de l'entreprise vu que la performance

finalement est l'atteinte des objectifs. En effet, c'est dans ce point où réside notre plus grande valeur ajoutée :

- Dans un premier lieu, nous avons adapté les questions du diagnostic pour correspondre aux spécificités de notre entreprise. Les résultats de ce diagnostic ont été comparés aux résultats de l'audit interne qui a été fait 2 mois en avance.
- Dans un deuxième lieu, nous sommes allés vers l'ADII, l'administration des douanes et impôts indirects pour faire ressortir les bienfaits de son expérience réussie de digitalisation. Ces résultats ont servi de base pour refaire un deuxième diagnostic basé sur les meilleures pratiques inspirées d'une expérience publique réussie.

Les données ont été collectées à travers deux entretiens directifs (deux guides d'entretien) avec chacun du DRH, directrice du département qualité et en environnement et avec un autre employé de la même direction. Ils ont d'ailleurs confirmé le deuxième questionnaire avant de répondre.

Nous avons ensuite opposé les résultats des deux diagnostics.

3.1. Les grands thèmes du guide d'entretien

Pour le premier guide d'entretien, nous avons gardé les grands thèmes du document de base. Le guide comporte des questions directives autour des principes de gouvernance pour évaluer les valeurs de l'entreprise, son degré de formalisation, sa stratégie à moyen terme et son processus de concertation et de décision. Le guide vise également l'évaluation de la performance économique à travers l'évaluation des difficultés surtout. Ensuite, l'analyse de la performance des parties prenantes à savoir le client (interne et externe) ainsi que le fournisseur et l'environnement naturel.

Pour le deuxième guide, nous avons réorienté les mêmes questions de manière à introduire les apports potentiels de la digitalisation. Pour l'axe des principes de gouvernance, il était question de s'assurer du respect des principes de gouvernance tel que désigné par l'établissement. Nous avons ajouté des questions autour des formes de concertations et autour de la diffusion des principes auprès du large corps salarial de l'entreprise. Ensuite, pour nous assurer que l'identification et l'évaluation des aspects environnementaux se font en conformité par rapport au manuel des procédures, nous avons ajouté l'évaluation du taux du papier dans les déchets de l'entreprise.

Pour évaluer la performance économique, nous avons ajouté le volet de l'évaluation des traitements de non-conformité et des réclamations. L'objectif est de s'assurer que le traitement des non-conformités et actions correctives se fait en conformité par rapport au manuel des procédures, mais également, d'évaluer la vitesse et la fluidité de ces procédures.

Pour évaluer la performance des parties prenantes, nous avons ajouté une évaluation de la communication interne entre les différents niveaux et les différentes fonctions du site, des questions sur le maintien des bases de données, leur gestion et leur archivage. Nous avons également ajouté une évaluation du délai de récupération des documents internes entre les différentes directions.

3.2. Méthode de traitement des entretiens

Une fois les guides ont été remplis et que nous avons identifié les enjeux les plus importants et ceux les moins importants. Ceci en donnant deux notes allant de 1 à 5, une jugeant l'importance du phénomène dans la stratégie de l'entreprise (donnée par la directrice DQE) et une autre jugeant la suffisance nous les avons reportés dans des tableaux de synthèse comme celui ci-dessous.

En croisant l'importance des enjeux avec l'évaluation professionnelle du directeur qualité et environnement de l'entreprise publique et la nôtre du niveau de pratique, nous avons pu visualiser les points sensibles sur lesquels agir pour progresser vers la performance globale.

Nous avons ensuite comparé les résultats des tableaux de chaque grand thème avec celui du même thème de l'entretien précédent.

Figure 1 : tableau croisé pour analyse des résultats des guides d'entretien

	Niveau satisfaisant	Niveau moins satisfaisant	
Enjeux très importants	- - - - - - -	- - - - - - -	← Vos points les plus sensibles
Enjeux moins importants	- - - - - - -	- - - - - - -	

Source : Auteurs

4. Résultats de l'étude

Comme prévu, le premier diagnostic a pu prouver que l'entreprise est performante au niveau des 4 volets. C'est normal et attendu vu que l'entreprise est déjà certifiée ISO 9000 et ISO 14000. Les résultats de ce diagnostic ont été comparés à ceux de l'audit interne qui a été réalisé 2 mois en avance.

Le premier entretien avait en effet comme rôle de s'assurer que l'utilisation de ce guide est adéquate, dès lors nous avons comparé nos résultats à ceux de l'auditeur de l'entreprise

Nous pourrions présenter à travers des exemples de commentaires l'opposition entre les deux résultats et pour accentuer les différences mineurs entre nos résultats et ceux de l'auditeur :

Tableau 1 : Opposition des résultats du premier diagnostic et de l'audit interne

Commentaires du diagnostic 1	Commentaires de l'audit interne
Les constatations d'audits réalisés ne sont pas rapidement intégrées dans le plan d'action de la direction qualité et environnement	lent mis à jour du PAG (non-intégration de l'ensemble des actions entreprises par le processus pour donner suite aux constats d'audits, mesures supplémentaires de maîtrise des PI,)
Les directions souffrent de souci d'accès rapide à leur base de données des connaissances	Surveiller, et mettre à jour le cas échéant, les enjeux internes et externes la liste des parties intéressées, le tableau de gestion des connaissances ;
Non remarqué par le diagnostic	Clarifier l'état d'avancement de réalisation des modalités de maîtrise supplémentaires prévues. Dans le cas d'une action achevée : mettre à jour les modalités de maîtrise des PI existantes ;

Source : Auteurs

En deuxième lieu, nous avons collecté les éléments de réponse pour le deuxième diagnostic. En effet, ce deuxième diagnostic a fait remonter des éléments qui n'ont pas été remarqués par le premier diagnostic et d'autres non remarqués même par l'audit interne. Voici la majorité des anomalies détectée par le deuxième diagnostic et non par le premier. À travers le deuxième diagnostic, nous avons pu relever une diffusion difficile et lente des documents en interne. Le flux informationnel est trop lent ce qui se manifeste en des retards de livraison des documents même ceux les plus critiques y compris les revues de direction. S'ajoute à ceci le fait que la protection des données soit très limitée et protégé avec des clés USB sur laquelle est écrit le mot de passe d'accès. Nous avons également relevé l'absence de bases de données structurées.

Le classement des documents est une opération inutilement prenante. Par conséquent, les documents sont difficilement accessibles à l'ensemble du personnel de l'entreprise. Ceci entraîne un manque à gagner en temps et en énergie surtout avec la concentration des responsabilités. Naturellement, ces pratiques d'archivage à l'ancienne et manuelles entraînent des taux de déchets alarmants en papier et en toner d'imprimantes. Cette grande dépendance sur la paperasse entraîne des risques environnementaux et un non-respect des exigences nationales et internationales en matière de respect de l'environnement.

En addition à ceci, le système d'information de l'entreprise n'est ni organisé ni urbanisé. Ceci limite le partage des informations auprès de l'ensemble des salariés. Le flux d'information entre la DQE et les autres directions n'est pas clair ni défini entraînant tantôt des pertes de documents, tantôt des retards de livraisons ou encore des demandes de documents non formalisés ne laissant aucune traçabilité. Ce flux informel de documents combiné avec les retards entraîne un grand nombre de conflits sociaux.

L'entreprise dispose d'un plan de surveillance non structurée et non mise à jour depuis 2017. Dès lors, le flux d'information est en désordre et difficile à suivre. Nous avons remarqué un manque de plusieurs critères à surveiller ce qui rend les flux documentaires flous et non traçables. En effet, la directrice QE qui est obligée de faire le tour des directions pour collecter les données et les documents.

En analysant le produit Importance x suffisances avec les tableaux croisés, nous aboutissons au résultat problème régnant effectivement dans l'entreprise est la négligence de l'importance d'un système d'information de qualité.

Dans l'entreprise, le digital est omniprésent dans tout ce qui est communication externe sans investir dans la communication en interne. En effet, cette variable n'est même pas évaluée par les auditeurs encore moins par les contrôleurs.

Le digital, pouvant être qualifié comme la gestion d'une manière globale, mais aussi structurée par des outils numériques dans le cadre d'une entreprise, permettrait à l'entreprise d'optimiser ces flux par l'utilisation des outils numériques adéquats pour ainsi atteindre la performance.

Face à la digitalisation des services, l'entreprise s'équipe aujourd'hui de dispositifs trop simples face aux divers enjeux : la diffusion d'informations, solliciter l'engagement des collaborateurs, développer la culture d'entreprise. Toutes les opérations se font manuellement, par téléphone ou avec l'outil Outlook le cas échéant. Les responsables des différentes directions doivent faire chaque jour le tour de l'établissement pour chercher les documents voulus et ne disposent pas d'une base de données unifiée et surtout n'a aucune valeur ajoutée quand il s'agit d'automatisation des tâches même celles les plus simples. Le suivi laisse à désirer. Les tableaux de bord sont faits manuellement et ne permettront en aucun cas la détection automatique et facile des non-conformités.

L'Outlook est assurément l'outil de communication interne le plus simple et le moins coûteux à mettre en œuvre, mais ses fonctions restent trop limitées et ne permettent aucunement l'intégration interne et externe dont a besoin l'entreprise pour surmonter ses challenges.

5. Discussion

La comparaison des résultats des deux diagnostics nous laisse remarquer que lorsque la performance globale est évaluée sans prendre en considération ce que pourrait apporter une "bonne" maturité digitale à l'entreprise n'est pas vraiment global au bon sens du mot. En effet, ceci pourrait également témoigner de l'impact d'un système d'information numérique sur la performance des entreprises. Ces résultats peuvent facilement rejoindre les études faites auparavant qui attestent ce postulat. Salles (2019) proclame que les SI numériques permettent l'atteinte d'une gouvernamentalité démocratique et par conséquent une meilleure performance. Le diagnostic tel qu'il est appliqué ne prend point en considération l'importance de la sécurité

de l'information dont dispose l'entreprise ni à l'importance de démocratiser l'information, c'est-à-dire qu'elle est facilement et surtout rapidement accessible à l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. Nous pourrions ainsi ouvrir débat à travers les résultats de cette étude de cas, qu'il échappe à l'évaluation de la performance globale telle qu'elle est faite, plusieurs éléments qui sont à notre sens primordiaux pour toute entreprise voulant faire face à la complexité et à l'incertitude qui caractérise notre monde d'aujourd'hui. On ne pourrait nier l'importance de la fluidité des flux informationnels au sein de l'entreprise chose confirmée par plusieurs auteurs comme (Balambo & Haouari, 2010).

Le premier diagnostic s'intéresse peu à la traçabilité de l'information encore moins à la qualité de cette traçabilité bien que ça soit un élément primordial pour atteindre la performance de la supply chain en général (ELOCKSON, 2017) et par conséquent celui de l'entreprise comme maillon de cette chaîne. En effet, il est postulat que l'intégration interne permet une meilleure performance à travers une meilleure satisfaction des clients en interne (Flynn et al., 2010) ceci impacte la performance sociale de l'entreprise et éventuellement la performance globale (Kessari et al., 2016).

La structuration des bases de données et du plan de surveillance est également un point négligé par le diagnostic. Actuellement nous parlons de la troisième plateforme tellement l'importance du DATA collectée (Fan et al., 2016). La structuration des BDD est pour ceci un élément crucial pour les entreprises. Une surveillance non structurée ne pourrait permettre la réactivité nécessaire pour faire face à un marché en turbulence et plein d'incertitudes. Le dernier point est la rapidité de la mise à jour des plans d'action de l'entreprise. Ainsi on se demande : Les méthodes d'évaluation de la performance globale disponibles sont-elles globales si elles ne permettent pas une vision complète de la situation d'entreprise ?

À ce rythme, les entreprises doivent prendre en considération l'évaluation de leur performance en prenant en considération des éléments d'actualité comme les bienfaits de l'outil digital.

Les résultats de cette étude ont ouvert le débat sur le degré de multidimensionnalité de la définition actuelle de la performance globale qui engage, en théorie, l'intégration et l'équilibre entre les objectifs économiques, environnementaux et sociaux (Quairel, 2006). Avec la disruption des objectifs des entreprises, les entreprises devraient commencer à voir un SI numérique plus tôt une nécessité qu'un luxe (OECD, 2018)

6. Conclusion

La performance est un concept valise, flou et multidimensionnel qui n'acquiert de sens que dans un contexte convenablement défini. Cependant, une synthèse de plusieurs lectures a abouti au résultat qui lie le concept de la performance à celui de l'objectif. Les différents objectifs sont ce qui atteste de la globalité de la performance. Pour les axes : financier, social, sociétal et environnemental, il n'est plus à débattre de leur importance pour une entreprise qui cherche de la pérennité. Par contre, le volet de la performance digital est à analyser, objet de cet article.

Dans cet article, nous avons utilisé la méthode de l'étude de cas pour une analyse qualitative de l'impact de l'intégration de la dimension digitale dans l'évaluation de la performance globale des entreprises. Nous avons ainsi administré 2 entretiens et ensuite comparé leurs résultats en utilisant des tableaux croisés.

Il est primordial de citer que bien que l'optique de l'objectif synthétise et simplifie la tâche de la définition de la performance, elle a ses limites. L'objectif est en lui-même un concept ambigu et pourrait être assujéti à une grande subjectivité lors de sa fixation. C'est lorsque le manager ressent un désir et qu'il en fait un objectif, c'est-à-dire qu'il lui associe une valeur à atteindre, souvent un mot ou une image ; laissant les actions s'exécuter au moment opportun. On parle souvent de la subjectivité des stratégies, des stratégies qui se fondent à la base sur une analyse de besoin également subjective.

Selon une logique d'amélioration continue, cette étude suggère que l'outil globalement adopté par les entreprises en général et celles publiques en particulier, pour l'évaluation de leurs performances globales devrait s'aligner avec les nouvelles disruptions exigées par le nouveau management public et par la digitalisation de plus en plus rapide de l'économie. Cette étude pourrait également servir de base pour argumenter la subjectivité des stratégies des entreprises. Une stratégie se base sur des objectifs, lorsque ces derniers sont biaisés, la stratégie le serait également. D'autres part, bien que ça ne soit qu'une petite remarque, il serait également intéressant de soulever la non-exploitation des résultats de l'audit par les entreprises publiques. Comme tout autre chose, cette étude a aussi bien de limites que de perspectives. Pour une étude plus généralisable, il serait intéressant de se baser sur un échantillon plus large d'entreprises publiques.

Références

- (1) Abbass, Z., Hammouchi, M. S., & M'hamdi, M. (2019). RESPONSABILITE SOCIALE ET PERFORMANCE FINANCIERE DES ENTREPRISES : UNE REVUE DES MODELES EXPLICATIFS DU LIEN PSE - PF. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, 11(1), 423-439. <https://doi.org/10.48376/IMIST.PRSM/remarem-v11i1.17688>
- (2) Aboutaoufik, A., & Salam, G. (2021). *RETOUR SUR L'EXPERIENCE DE L'ADMINISTRATION NUMERIQUE AU MAROC : CAS DES DOUANES ET IMPOTS INDIRECTS ET DE PORTNET*. halshs-03215800, version 1.
- (3) Adebawojo, A., & Akindehinde, O. (2017). Organizational Performance And Growth : The Mediating Role Of Human Asset Accounting In Nigeria Banking Industry. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 22(01), 24-29. <https://doi.org/10.9790/0837-2201012429>
- (4) Adebawojo, Oladipupo Akindehinde, Enyi, Patrick Enyi, & Adebawo Owolabi Olutokunbo. (2015). Human Asset Accounting and Corporate Performance. *American International Journal of Contemporary Research*, 5(1), 45-52.
- (5) Amar, A., & Berthier, L. (2007). Le Nouveau Management Public : Avantages et Limites. *Gestion et Management Publics*, 5, 14.
- (6) AMIFI, H., & BENLAKOUIRI, A. (2019). TABLEAU DE BORD ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES : CAS OCP. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, 3(4), 42-63.
- (7) Attar, A. E., & Mazouz, Y. (2021). De l'E-gouvernement au gouvernement agile; Expérience du Maroc. *Journal Of Social Science and Organization Management*, 2(2), 76-90. <https://doi.org/10.48434/IMIST.PRSM/jossom-v2i2.27203>
- (8) Balambo, M. A., & Haouari, M. (2010). La globalisation des Supply Chains : Quelle place pour le Risk Management ? *La logistique : clef de la compétitivité des entreprises. Etats des lieux et perspectives*, 15. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00818997>
- (9) Bartoli, A., Keramidas, O., Larat, F., & Mazouz, B. (2011). Vers un management public éthique et performant. *Revue française d'administration publique*, n° 140(4), 629-639.
- (10) Berrah, L., Clivillé, V., & Foulloy, L. (2018). *Objectifs et Performances Industriels. Concepts et traitement flou*. (ISTE Editions Ltd 2018). ISTE Editions Ltd. <http://public.ebilib.com/choice/PublicFullRecord.aspx?p=6482417>
- (11) Bessire, D. (1999). DÉFINIR LA PERFORMANCE. *Comptabilité Contrôle Audit*, 5(2), 127 à 150.
- (12) Bett, J. C., & Memba, F. S. (2017). Effects of Internal Control on the Financial Performance of Processing Firms in Kenya: A Case of Menengai Company. *International Journal of Recent Research in Commerce Economics and Management (IJRRCEM)*, 4(1), 105-115.

- (13) Bon, V., & Taccola, S. (2015). De l'engagement RSE des PME à leur performance sociétale. Enjeux et explicitation. *Prospective et strategie, Numéro 6*(1), 97-113.
- (14) Botton, C., Jobin, M.-H., & Haithem, N. (2012). Système de gestion de la performance : Les conditions du succès. *Gestion 2000, Volume 29*(2), 37-52.
- (15) BOUBAKARY, B. (2020). AUDIT INTERNE ET PERFORMANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES ET PARAPUBLIQUES AU CAMEROUN. *International Journal Of Economics and Management Research, 1*(2), 1-24.
- (16) Centre des jeunes dirigeants d'entreprise. (2004). *Le guide de la performance globale : 100 questions pour faire votre diagnostic et établir votre plan d'action*. Éditions d'Organisation.
- (17) Chouhbi, A. (2014). La performance industrielle : Vers une définition opérationnelle. *Revue Economie & Kapital, 0*(5), Article 5. <https://doi.org/10.48395/IMIST.PRSM/rek-N5.23129>
- (18) Corbière, F. de, Rowe, F., & Wolff, F.-C. (2012). De l'intégration interne du système d'information à l'intégration du système d'information de la chaîne logistique. *Systemes d'information management, 17*(1), 81-111.
- (19) Eke, G. (2018). INTERNAL CONTROL AND FINANCIAL PERFORMANCE OF HOSPITALITY ORGANISATIONS IN RIVERS STATE. *European Journal of Accounting, Auditing and Finance Research, 6*(3), 32-52.
- (20) El Idrissi, A. (2017). *LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES PERSPECTIVE COMPARATIVE MAROC – EUROPE* [Thèse pour obtention de diplôme de doctorat]. Lille1.
- (21) ELOCKSON, C. (2017). *LE MANAGEMENT DES RISQUES DE LA SUPPLY CHAIN ET LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES AGRO-INDUSTRIELLES* [Thèse pour obtention de diplôme de doctorat en sciences de gestion]. D'Artois.
- (22) Fan, H., Cheng, T. C. E., Li, G., & Lee, P. K. C. (2016). The Effectiveness of Supply Chain Risk Information Processing Capability : An Information Processing Perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management, 63*(4), 414-425. <https://doi.org/10.1109/TEM.2016.2598814>
- (23) Flynn, B. B., Huo, B., & Zhao, X. (2010). The impact of supply chain integration on performance : A contingency and configuration approach. *Journal of Operations Management, 28*(1), 58-71. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.06.001>
- (24) Gagnon, Y.-C. (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche* (2nd ed). Presses de l'Université du Québec.
- (25) GAVREA, C., ILIEȘ, L., & STEGEREAN, R. (2011). Determinants of organizational performance : The case of Romania. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society, 6*(2), 285-290.
- (26) Guenoun, M. (2009). *Le management de la performance publique locale. Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales*. Sciences de l'Homme et Société. Université Paul Cézanne - Aix-Marseille III.
- (27) Hood, C. (1991). A PUBLIC MANAGEMENT FOR ALL SEASONS? *Public Administration, 69*(1), 3-19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- (28) Issor, Z. (2017). La performance de l'entreprise : Un concept complexe aux multiples dimensions. *Projectics / Proyectica / Projectique, n°17*(2), 93-103.
- (29) Kennouche, S. (2021). *Évaluation multicritères de la performance des entreprises : Cas d'un échantillon d'entreprises de la wilaya de Bejaia*. [EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE DOCTORAT EN SCIENCES]. Université A. MIRA-BEJAIA.
- (30) Kessari, M.-E., Joly, C., Jaeck, M., & Jaouen, A. (2016). Are economic and societal performance sustainably compatible? Exploration of a farmer shops' network. *La Revue des Sciences de Gestion, 278279*(2), 63-78.

- (31) Laaribi, A. (2019). Ethique et performance dans le secteur public risques bancaires entre l'approche prudentielle et l'approche opérationnelle : Cas des Banques Marocaines. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 4(2), 196-221.
- (32) Marion, A., Asquin, A., Everaere, C., Vinot, D., & Wissler, M. (2012). Chapitre 3. Une génération de valeur performante. In *Diagnostic de la performance de l'entreprise* (p. 85-109). Dunod; Cairn.info. <https://www.cairn.info/diagnostic-de-la-performance-de-l-entreprise--9782100576197-p-85.htm>
- (33) OECD. (2018). *Digital Government Review of Morocco : Laying the Foundations for the Digital Transformation of the Public Sector in Morocco*. OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264298729-en>
- (34) Pesqueux, Y. (2004, décembre 1). La notion de performance globale. *LA NOTION DE PERFORMANCE GLOBALE*. 5^e Forum international ETHICS. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00004006>
- (35) Quairel, F. (2006, mai). Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). *COMPTABILITE, CONTROLE, AUDIT ET INSTITUTION(S)*, pp.CD-Rom(halshs-00548050).
- (36) Raynaud, M.-L. (1999). Fernandez Alain—Les nouveaux tableaux de bord pour piloter l'entreprise. *Systèmes d'information, nouvelles technologies et mesure de la performance. Réseaux. Communication - Technologie - Société*, 17(92), 456-456.
- (37) Razzouki, M., & Benazzi, K. (2019). LA RELATION ENTRE SYSTEME DU CONTROLE DE GESTION ET MESURE DE LA PERFORMANCE. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 3(3), 527-537.
- (38) Richards, G., Yeoh, W., Chong, A. Y. L., & Popovič, A. (2019). Business Intelligence Effectiveness and Corporate Performance Management: An Empirical Analysis. *Journal of Computer Information Systems*, 59(2), 188-196. <https://doi.org/10.1080/08874417.2017.1334244>
- (39) Salles, M. (2019). *Les systèmes d'information numériques, dispositifs de la gouvernamentalité?* 15.
- (40) Sergei, Aleksandra, Ludmila, Olga, Victoria, Tamara, & Vladimir. (2017). Business Performance Management Models Based on the Digital Corporation's Paradigm. *EUROPEAN RESEARCH STUDIES JOURNAL*, XX(Issue 4A), 264-274. <https://doi.org/10.35808/ersj/833>
- (41) Tallon & Pinsonneault. (2011). Competing Perspectives on the Link Between Strategic Information Technology Alignment and Organizational Agility: Insights from a Mediation Model. *MIS Quarterly*, 35(2), 463. <https://doi.org/10.2307/23044052>
- (42) Trabelsi, L. (2014). *Les Systèmes d'Information Urbanisés : Étude et analyse de leur performance* [Thèse pour obtention de diplôme de doctorat en sciences de gestion]. Nice.